نظرية المنظمة

ORGANIZATIONAL THEORY

الأستاذ الدكتور
خليل محمد حسن الشماع

الأستاذ الدكتور
خضير كاظم حمود

دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه
www.massira.jo

الفهرس

المقدمة..... 25

الباب الأول

تطور نظرية المنظمة

الفصل الأول: طبيعة المنظمة..... 29

المبحث الأول: تعريف المنظمة ومفهومها..... 29

المبحث الثاني: أنواع المنظمات..... 33

أولا: طبيعة تكوين المنظمة..... 34

ثانيا: دوافع الانتماء للمنظمة..... 34

ثالثا: نوع الملكية..... 35

رابعا: حجم المنظمة..... 36

خامسا: مستوى استخدام التكنولوجيا..... 36

سادسا: طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه..... 38

سابعا: الموطن أو الإقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية..... 38

ثامنا: درجة الاعتماد..... 39

الفصل الثاني: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة..... 41

المبحث الأول: نظرية البيروقراطية..... 43

أولا: ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية..... 43

ثانيا: خصائص المنظمة البيروقراطية..... 44

ثالثا: الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية..... 46

54 .....
المبحث الثاني: نظرية الإدارة العلمية 54
أولا: المقدمة 56
ثانيا: رواد حركة الإدارة العلمية 61
ثالثا: خلاصة بأسس حركة الإدارة العلمية 62
المبحث الثالث: نظرية التقسيمات الإدارية 62
أولا: المقدمة 69
ثانيا: خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية 71
الفصل الثالث: النظريات السلوكية (أو الإنسانية) للمنظمة 71
المبحث الأول: التطورات الفكرية للمدرسة السلوكية (أو الإنسانية) 73
المبحث الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية 77
المبحث الثالث: مدرسة الفلسفة الإدارية 81
المبحث الرابع: نظرية التفاعل 82
أولا: الأنشطة 82
ثانيا: التفاعل 82
ثالثا: المشاعر 83
المبحث الخامس: نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة 84
المبحث السادس: نظرية التنظيم الاجتماعي 87
الفصل الرابع: النظريات الحديثة للمنظمة 87
المبحث الأول: التطورات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة 88
المبحث الثاني: المدخل النظمي أو مدرسة النظم 88
أولا: مفهوم النظام 89
ثانيا: خصائص أو سمات النظام 93
ثالثا: أنواع النظم .....

المبحث الثالث: نظرية النظام التعاوني 96
أولا: التنظيم غير الرسمي 96
ثانيا: التخصص المنظمي 97
ثالثا: اقتصاديات الحوافز 98
المبحث الرابع: نظرية اتخاذ القرارات، والتوازن التنظيمي 98
أولا: اتخاذ القرارات 100
ثانيا: البيئة 100
ثالثا: الجماعة 100
رابعا: التخصص 100
خامسا: الالتزام بالقرارات 101
سادسا: التوازن بين المغريات والإسهامات 101
المبحث الخامس: المدخل الظرفي (أو الشرطي أو الموقفي) 101
المبحث السادس: المدخل التكاملي 104
المبحث السابع: مدخل التطوير المنظمي 106
المبحث الثامن: نظرية (Z) اليابانية في الإدارة 110
أولا: التوظيف الدائم (مدى الحياة) 111
ثانيا: البطء في التقويم 113
ثالثا: عدم التخصص في المنظمة اليابانية 113
رابعا: وسائل الرقابة الضمنية 113
خامسا: اتخاذ القرارات جماعيا 114
سادسا: المسؤولية الجماعية 114
سابعا: النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين 115
ثامنا: الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها 116

الباب الثاني

مكونات المنظمة

الفصل الخامس: الفرد 121
المبحث الأول: الفرد وأهميته في المنظمة 121
المبحث الثاني: الإدراك 123
أولا: طبيعة الإدراك 123
ثانيا: أنماط السلوك 125
ثالثا: مراحل الإدراك 126
المبحث الثالث: الدوافع 127
أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية 128
ثانيا: نظريات التعلم 128
ثالثا: المداخل المعرفية أو الإدراكية في علم النفس 129
رابعا: نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج 132
خامسا: الإدارة بالتجوال 133
المبحث الرابع: التعلم 133
أولا: طبيعة التعلم 133
ثانيا: نظرية التعلم 134
المبحث الخامس: الحاجات 138
الحاجات الفسيولوجية 138
حاجات الأمان والطمأنينة 138
الحاجات الاجتماعية 139
الحاجات للتقدير 139
حاجة تحقيق الذات 139

المبحث السادس: الشخصية 140
أولا: أركان الشخصية 141
ثانيا: النظريات الرئيسة للشخصية 141
الفصل السادس: الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي) 145
المبحث الأول: طبيعة الجماعة وأنواعها 145
أولا: طبيعة الجماعة 145
ثانيا: أنواع الجماعات 147
المبحث الثاني: نظريات تكوين الجماعات 151
أولا: نظرية القرب 152
ثانيا: نظرية هومانس لتكوين الجماعة 152
ثالثا: نظرية الاتزان 153
رابعا: نظرية التبادل 153
المبحث الثالث: حركية الجماعة 153
المبحث الرابع: تماسك الجماعة 155
أولا: طبيعة التماسك 155
ثانيا: العوامل المؤثرة في التماسك 156
المبحث الخامس: الفرد والجماعة والتأثير المتبادل بينهما 157
أولا: التعاون 158
ثانيا: المنافسة 159
ثالثا: الصراع 159
رابعا: المهادنة 160
خامسا: التقليد أو المحاكاة 160

الفصل السابع: الهيكل التنظيمي 161
المبحث الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي 161
المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي 162
أولا: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي 162
ثانيا: سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب) 163
المبحث الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية 164
أولا: الهيكل التنظيمي الرسمي 164
ثانيا: الهيكل التنظيمي غير الرسمي 171
المبحث الرابع: قواعد تقسيم وتجميع الأنشطة التنظيمية 175
أولا: تفاوت المنظمات، وتعدد قواعد التقسيم والتجميع 175
ثانيا: أنواع قواعد التقسيم والتجميع 176
الفصل الثامن: البيئة الخارجية للمنظمة 183
المبحث الأول: مفهوم وأهمية البيئة 183
المبحث الثاني: أسلوب تصنيف البيئة 184
أولا: البيئة الخارجية والداخلية 184
ثانيا: البيئة العامة والخاصة 185
ثالثا: البيئة المستقرة وغير المستقرة 185
المبحث الثالث: عناصر البيئة 185
أولا: المتغيرات الاقتصادية 186
ثانيا: المتغيرات الاجتماعية 186
ثالثا: المتغيرات السياسية 187
رابعا: المتغيرات الثقافية 188
خامسا: المتغيرات التكنولوجية 188

المبحث الرابع: الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة 189

الباب الثالث

أوجه نشاط (عمليات) المنظمة

الفصل التاسع: الاتصالات 193
المبحث الأول: مفهوم وطبيعة الاتصالات 193
أولا: مفهوم الاتصال 193
ثانياً: أهمية الاتصالات 196
المبحث الثاني: مراحل عملية الاتصال 197
أولا: المرسل 197
ثانيا: صياغة الرسالة 198
ثالثا: الرسالة 198
رابعا: قناة أو واسطة الاتصال 198
خامسا: المرسل إليه أو المستلم 199
سادسا: ترجمة الرسالة واستيعابها 199
سابعا: التغذية العكسية 199
ثامنا: الضوضاء أو التشويش 199
المبحث الثالث: أنواع الاتصالات 200
أولا: الاتصالات الرسمية 200
ثانيا: الاتصالات غير الرسمية 201
المبحث الرابع: شبكات الاتصال 202
أولا: الاتصال على شكل عجلة 203
ثانيا: الاتصال على شكل سلسلة 203

ثالثا: الاتصال على شكل دائرة 204
رابعا: الاتصال على شكل الحرف الإنجليزي (Y) 204
المبحث الخامس: المعوقات المؤثرة في كفاءة وفاعلية الاتصال 205
أولا: صعوبات التكييف 206
ثانيا: المعوقات النفسية (السيكولوجية) 206
ثالثا: صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات 207
رابعا: المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية 207
خامسا: تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة 208
سادسا: تقييم مصدر الاتصال 208
سابعا: تأثير المستلم بحالاته الانفعالية 209
الفصل العاشر: القيادة 211
المبحث الأول: طبيعة ومفهوم القيادة 211
المبحث الثاني: أنواع القيادة 213
أولا: سلطة القيادة 213
ثانيا: أجواء العمل 214
المبحث الثالث: نظريات القيادة 217
أولا: نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم) 217
ثانيا: نظرية الموقف 218
ثالثا: النظرية الوظيفية 219
رابعا: نظرية التفاعل 219
المبحث الرابع: وسائل التأثير القيادي 220
أولا: المطلب المشروع 221
ثانيا: إذعان المنفعة 221

ثالثا: إذعان القهر 221
رابعا: الاستمالة القائمة على الرشد 222
خامسا: النفوذ القائم على الخبرة 222
سادسا: الإلهام وإلهاب الحماس 222
سابعا: تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات 223
ثامنا: تطويع القائد للمعلومات 223
تاسعا: تطويع ظروف البيئة 223
عاشرا: الإعجاب والانتماء الشخصي 224
حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار 224
الفصل الحادي عشر: اتخاذ القرار 225
المبحث الأول: أهمية ومفهوم اتخاذ القرار 225
المبحث الثاني: أنواع القرارات 229
أولا: القرارات حسب أهميتها 230
ثانيا: القرارات التعبوية أو المرحلية (التكتيكية) والقرارات السوقية (الاستراتيجية) 231
ثالثا: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة 231
رابعا: القرارات الفردية والقرارات الجماعية 232
خامسا: القرارات المنظمية والقرارات الشخصية 233
سادسا: القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها 233
المبحث الثالث: المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار 234
أولا: الحاجة للمعلومات 234
ثانيا: نظم المعلومات الإدارية 235
ثالثا: الحاسوب والمدير 235

رابعا: محددات نظم المعلومات الإدارية 236
المبحث الرابع: نظريات اتخاذ القرار 237
أولا: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) والمعدلة 237
ثانيا: النظريات السلوكية (الإنسانية) 242
المبحث الخامس: شجرة القرارات 243
أولا: الشجرة المبسطة للقرارات 244
ثانيا: الشجرة الأعقد للقرارات 247
الفصل الثاني عشر: التحفيز (الدافعية) 251
المبحث الأول: الدوافع والحوافز 251
أولا: مفهوم الدوافع وأنواعها 251
ثانيا: طبيعة التحفيز والعلاقة بين الدوافع والحوافز 253
المبحث الثاني: نظريات التحفيز وعلاقتها بالدوافع 256
أولا: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) 257
ثانيا: نظرية ماسلو وتعديلاتها اللاحقة 257
ثالثا: نظرية العاملين (أو العنصرين الاثنين) 259
رابعا: نظرية التوقيع 260
المبحث الثالث: أساليب التحفيز 265
أولا: المقارنة بين الحوافز الإيجابية والسلبية 265
ثانيا: تحديد أنواع الحوافز من قبل باتون 266
ثالثا: الحوافز المالية 267
رابعا: التدعيم (التقوية) الإيجابي 268
خامسا: المشاركة 268
سادسا: اغناء (إثراء) الوظيفة وتوسيعها 269

الفصل الثالث عشر: الصراع في المنظمة 271
المبحث الأول: مفهوم الصراع وأهميته 271
المبحث الثاني: أسباب الصراع 273
أولا: درجة الاستقلال الوظيفي 273
ثانيا: الاختلاف أو التباين في الأهداف 274
ثالثا: التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي 274
رابعا: الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية 274
المبحث الثالث: مراحل الصراع 275
أولا: مرحلة الصراع الضمني 276
ثانيا: مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ 276
ثالثا: مرحلة الشعور بالصراع 276
رابعا: مرحلة الصراع العلني 276
خامسا: مرحلة ما بعد الصراع العلني 276
المبحث الرابع: أنواع الصراع 277
أولا: الصراع الفردي 277
ثانيا: الصراع في المنظمة 279
ثالثا: الصراع بين المنظمات 283
المبحث الخامس: إدارة الصراع 284
أولا: دراسة فوليت 284
ثانيا: دراسة مارج وسايمون 285
ثالثا: دراسة بليك وموتون 285
رابعا: دراسة ليترر 287
خامسا: دراسة كاتز وكان 287

سادسا: دراسة ليكرت 287
سابعا: دراسة هودج وأنتوني 288
الفصل الرابع عشر: الرقابة 289
المبحث الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها 289
أولا: مفهوم الرقابة 289
ثانيا: أهمية الرقابة 290
المبحث الثاني: عناصر الرقابة وأنواعها 291
أولا: عناصر الرقابة 291
ثانيا: أنواع الرقابة 294
المبحث الثالث: خصائص نظام الرقابة الناجح 296
أولا: الملاءَمة 296
ثانيا: المرونة 296
ثالثا: الوضوح 296
رابعا: السرعة في اكتشاف الانحراف 297
خامسا: الاقتصاد في الكلفة 297
سادسا: إمكانية تصحيح الانحرافات 297
سابعا: التغذية العكسية 297
الفصل الخامس عشر: نجاح فاعلية المنظمة وقياسها 299
المبحث الأول: مفهوم فاعلية المنظمة وقياسها 299
أولا: مفهوم الفاعلية 299
ثانيا: قياس الفاعلية 300
المبحث الثاني: مفهوم كفاءة المنظمة وقياسها 302
أولا: مفهوم الكفاءة 302

ثانيا: قياس الكفاءة..... 303
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية والكفاءة) 305
أولا: العوامل الفنية والتكنولوجية 305
ثانيا: العوامل المرتبطة بالموارد البشرية 305
ثالثا: العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة..... 306

الباب الرابع

نمو وتغيير المنظمة

الفصل السادس عشر: المنظمة والتكنولوجيا..... 309
المبحث الأول: مفهوم وأهمية التكنولوجيا 309
المبحث الثاني: مراحل تطور التكنولوجيا وأثرها في سلوك المنظمة 310
أولا: مراحل تطور التكنولوجيا 310
ثانيا: أثر التكنولوجيا في سلوك المنظمة 311
المبحث الثالث: قياس التكنولوجيا في المنظمة..... 312
أولا: دراسة وودورد..... 312
ثانيا: دراسة هيج وايكن..... 312
ثالثا: دراسة بيل..... 313
رابعا: دراسة هكسون وزملائه 314
خامسا: دراسة موهر 314
سادسا: دراسة جايلد ومانسفيلد 314
سابعا: دراسة الدريج 315
ثامنا: دراسة فريمان..... 316
تاسعا: دراسة هربنيك..... 317

عاشرا: دراسة كومستوك وسكوت 317
حادي عشر: دراسة اوفرتون وزملائه 318
الفصل السابع عشر: نمو المنظمة وتطورها 319
المبحث الأول: مفهوم وأهمية النمو والتطور 319
أولا: عدد الأفراد العاملين في المنظمة 320
ثانيا: المدخلات والمخرجات 320
ثالثا: المؤشرات المالية 320
رابعا: الهيكل التنظيمي 320
المبحث الثاني: دوافع ومحددات نمو المنظمة وتطورها 321
أولا: الكلف 322
ثانيا: الإيرادات 322
ثالثا: الربح 323
رابعا: الطلب 324
خامسا: استخدام الموارد البشرية (القوى العاملة) 325
سادسا: زيادة حصيلة المنظمة من النقد الأجنبي (العملات الصعبة) 325
سابعا: مقدار الخدمات الإدارية والفنية الفائضة 326
ثامنا: الاستقرار 327
تاسعا: عدم إمكانية التجزئة وتوازن العمليات 327
عاشرا: البقاء 328
المبحث الثالث: اتجاهات النمو والتطور 328
أولا: التغلغل السوقي 329
ثانيا: التطوير السوقي 329
ثالثا: التطوير السلعي 329

رابعا: التنويع 329
خامسا: التنويع الجانبي أو القطاعي 330
المبحث الرابع: مواقف الأفراد تجاه النمو والتطور في إطار توازن المنظمة 331
الفصل الثامن عشر: المنظمة والتغيير 335
المبحث الأول: طبيعة وأنواع التغيير 335
أولا: طبيعة التغيير 335
ثانيا: أنواع وأنماط التغيير 336
المبحث الثاني: أسس (أو مبادئ) التغيير 337
المبحث الثالث: المصادر الرئيسة للتغيير 339
أولا: تبويب كاست ورونزويك 339
ثانيا: تبويب لوثانز 340
المبحث الرابع: نماذج التغيير 341
أولا: نموذج بيتر 342
ثانيا: نموذج هلريكال وسلوكوم 342
ثالثا: نموذج لورنس ولورش 343
رابعا: نموذج كاست ورونزويك 344
خامسا: نموذج كرينر 345
سادسا: مجموعة أخرى من نماذج التغيير 346
المبحث الخامس: مقاومة التغيير 348
أولا: طبيعة المقاومة للتغيير 348
ثانيا: أسباب المقاومة 349
الفصل التاسع عشر: اندماج المنظمة 351
المبحث الأول: مفهوم الاندماج وأهميته 351

أولا: المرحلة الأولى (1898-1902) 352
ثانيا: المرحلة الثانية (1926-1930) 352
ثالثا: المرحلة الثالثة (1964) وحتى الآن 352
المبحث الثاني: أهداف الاندماج 352
المبحث الثالث: أسباب الاندماج 354
أولا: العوامل الداخلية 355
ثانيا: العوامل الخارجية 355
المبحث الرابع: أنواع الاندماج 355
أولا: التكامل الاقتصادي والفني في العمليات 355
ثانيا: طبيعة التغيير في الشخصية القانونية وفي الاستقلال الإداري والمالي ... 356
ثالثا: الرغبة (أو الإدارة) في الاندماج 357
المبحث الخامس: مقاومة الاندماج 358
أولا: مفهوم المقاومة 358
ثانيا: مراحل الاندماج باعتباره أحد أنماط التغيير 359
ثالثا: معالجة المشكلات الناشئة عن الاندماج 360
الفصل العشرون: التخطيط والإبداع 363
المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط 363
أولا: مواجهة حالات عدم التأكد والتغيير 365
ثانيا: توجيه الاهتمام نحو الأهداف 365
ثالثا: تحقيق التشغيل الاقتصادي 366
رابعا: تسهيل ممارسة وظيفة الرقابة 366
المبحث الثاني: مبادئ التخطيط ومعوقاته 366
أولا: مبادئ التخطيط 366

ثانيا: معوقات التخطيط 370
المبحث الثالث: أنواع الخطط، والتخطيط الاستراتيجي 371
أولا: أنواع الخطط 371
ثانيا: التخطيط الاستراتيجي 374
المبحث الرابع: الإبداع 376
أولا: مفهوم الإبداع وأنواعه 376
ثانيا: مراحل عملية الإبداع 377
ثالثا: اتخاذ القرارات الجماعية الإبداعية 379
المراجع 385